الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية


وزارة التعليم العالي و البحث العلـمي

جامعـة فرحـات عبـاس - سطيف-

كلية العلوم الإقتصاديـة و علوم التسيير

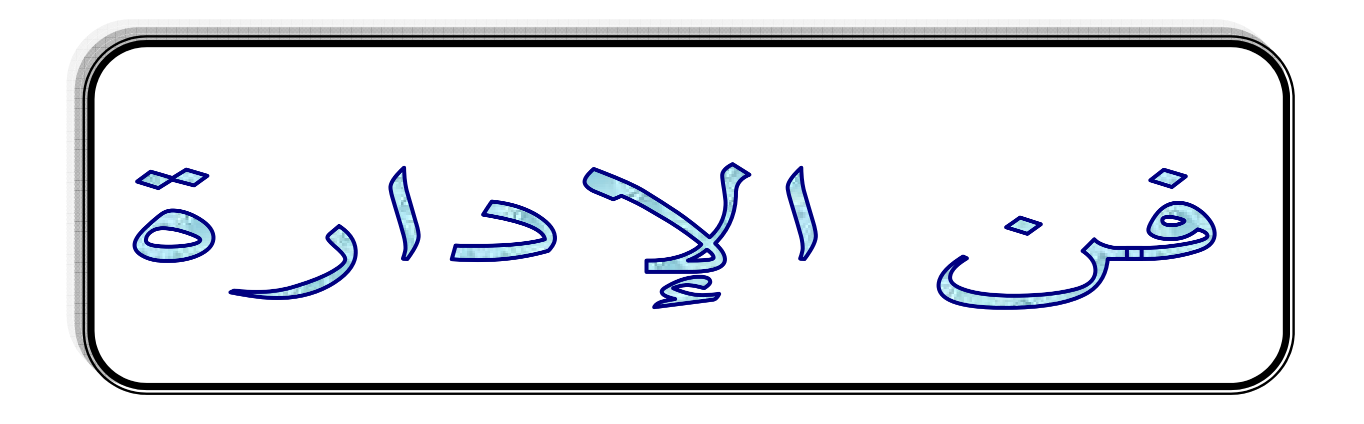
قسم: علوم التسيير


الموسـم الجـامعـي

2007/ 2006




عنوان البحث



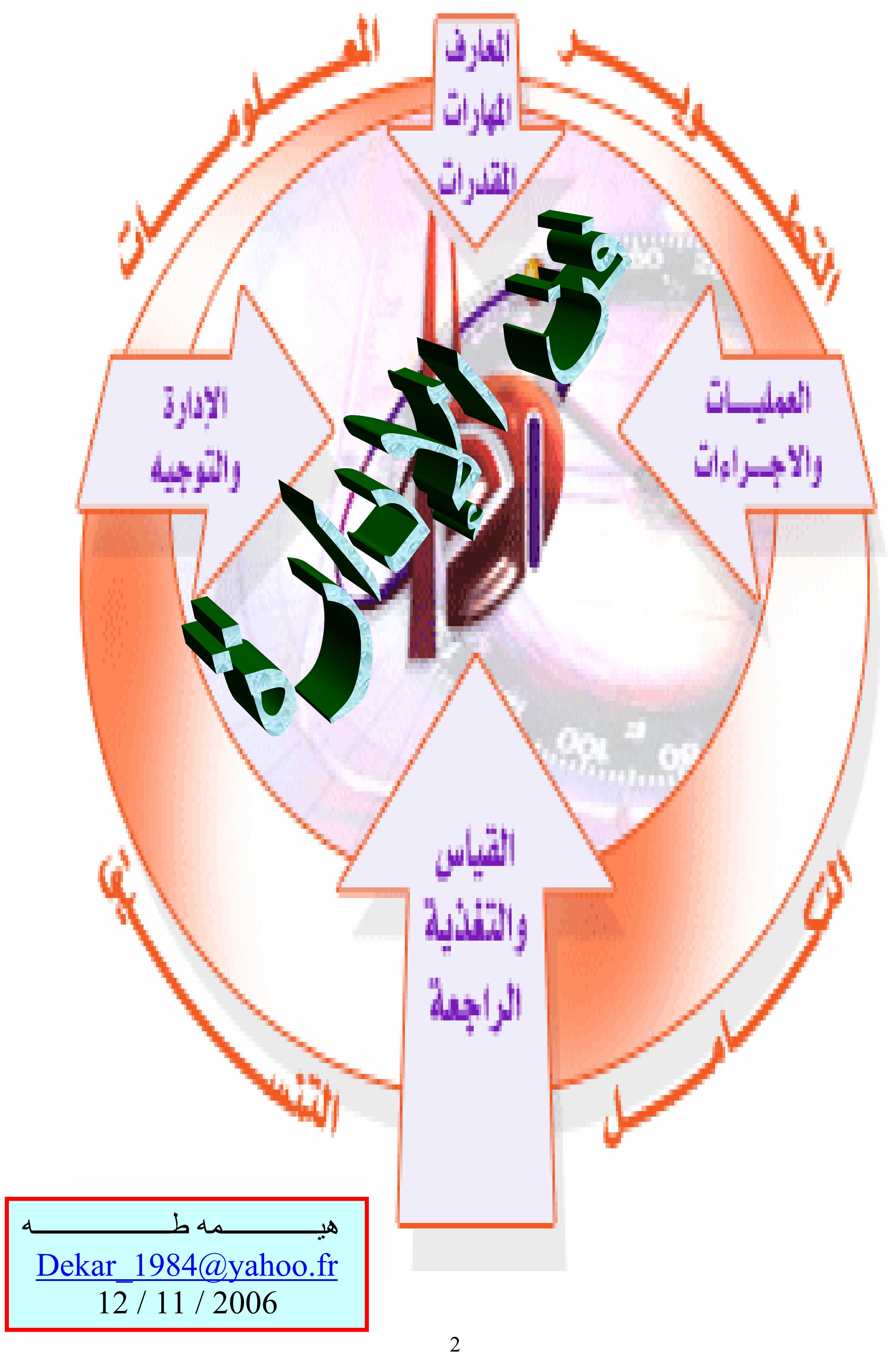

# فن الإدارة





من إعداد الطالب :

➢ هيمـــــه طـــــه





هيـــــمه طـــــــه
Dekar_1984@yahoo.fr

12 / 11 / 2006

## مفهوم الادارة

- الأهداف
- مفهوم الإدارة
- المهارات الإدارية
- الإدارة: هل هي فن أم علم؟
- مجالات الإدارة
- علاقة الإدارة ببعض العلوم الأخرى.
- الخلاصة

## المدارس الادارية

- الأهداف
- نظره تاريخية في الإدارة
- المدرسة الكلاسيكية.
- المدرسة الكلاسيكية الحديثة.
- الخلاصة

## التخطيط الاداري

- الأهداف
- مفهوم التخطيط .
- عناصر التخطيط.
- الحاجة إلى التخطيط.
- أهمية التخطيط.
- مراحل التخطيط.
- أنواع التخطيط.
- التخطيط الجيد أو الفعال.
- الخلاصة

## التنظيم الاداري

- الأهداف
- مفهوم التنظيم.
- فوائد التنظيم.
- مراحل التنظيم

- الخلاصة

<u>التوجيه الاداري</u>

- الأهداف
- مفهوم التوجيه.
- مفهوم القيادة.
- نظريات القيادة.
- أساليب القيادة.
- مفهوم الاتصال.
- عملية الاتصال.
- أنواع الاتصال
- طرق الاتصال
- أهداف الاتصال.
- الخلاصة

<u>الرقابة الادارية</u>

- الأهداف
- مفهوم الرقابة.
- مراحل الرقابة الإدارية.
- تصنيف ( أنواع ) الرقابة.
- أساليب الرقابة.
- أهمية الرقابة.
- الخلاصة

**مفهوم الإدارة**

- **الأهداف من الفصل:**

**ينبغي على الطالب أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:**

**1- التعرف على مفهوم الإدارة.**

**2- التمييز بين مفهوم الإدارة كممارسة ومفهومها كعلم.**

**3- التعرف على مكونات العملية الإدارية.**

**4- القدرة على تعريف كل مكون من مكونات العملية الإدارية.**

**5- التعرف على المهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها المدير.**

**6- التمييز بين مفهوم الإدارة كعلم ومفهومها كفن.**

**7- التعرف على مجالات الإدارة المختلفة.**

**8- القدرة على تحديد الفوارق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.**

**9- القدرة على معرفة العلاقة بين علم الإدارة والعلوم الأخرى المحددة.**

-

**1- مفهوم الإدارة The concept of Management.**

**يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.**

**(أ) مفهوم الإدارة كممارسة: Management as a preocess.**

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بـ المواردـ:

- الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

ويقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط والتنظيم والتوجيهوالرقابة وسيتم تناولها لاحقاً.

الفاعلية: effectiveness

ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة

الكفاءة: Efficiency.

ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد: أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها، والشكل أدناه يبين علاقة الموارد والعملية الإدارية والأهداف ببعضها

علاقة الموارد والعملية الإدارية والأهداف ببعضها

الموارد | العمليات الإدارية | تحقيق الأهداف

البشرية
المادية
المالية
المعلومات والأفكار
الوقت

تخطيط
رقابة
توجيه
تنظيم

بكفاءة وفعالية

Feed Back

- ب) الإدارة كعلم: Management as a science

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

- 2- المهارات الإدارية: Management skills

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

(أ) مهارات فكرية Conceptual Skills

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ.

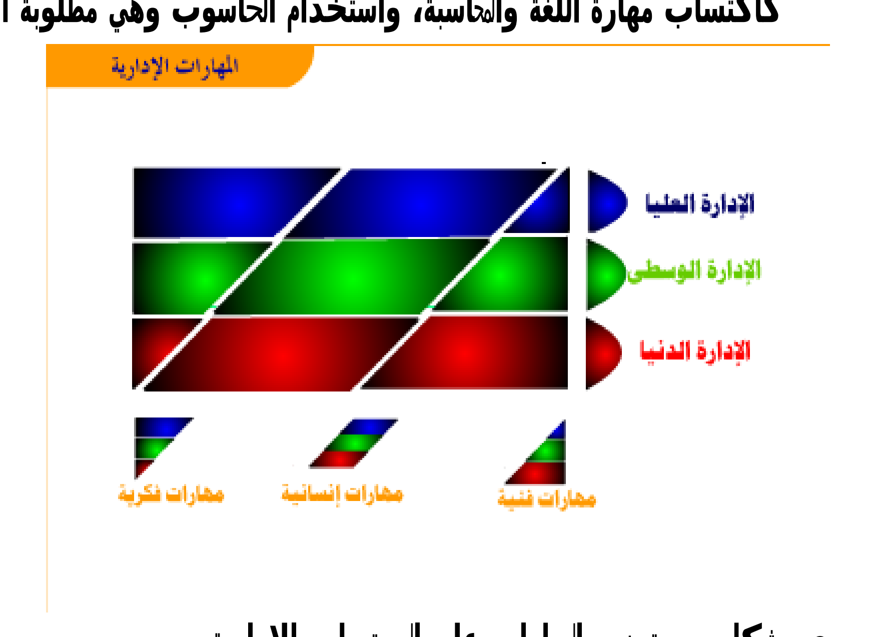
وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

- (ب) مهارات إنسانية Human Skills

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

- (ج) مهارات فنية Technical Skills

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.




- شكل يبين توزيع المهارات على المستويات الإدارية

- 3- الإدارة هل هي فن أم علم؟ art or science .

الإدارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

- 4- مجالات الإدارة Fields Management

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة public - administration وتطبق في القطاع الاقتصادي economic - sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال - Business administration .

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق.

وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم ا ال الذي تطبق فيه.
فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ... الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

| • إدارة الاعمال | • الادارة العامة | • |
|---|---|---|
| • تحقيق ربح | • تقديم خدمة عامة | • الهدف |
| • اصغر | • عادة كبيرة | • الحجم |
| • القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص | • دوائر حكومية مثل وزارة او مصلحة | • مجال التطبيق |
| • مجلس الادارة | • السياسة العامة للدولة | • إطار العمل |

| | | |
|---|---|---|
| • افراد , شركات اشخاص ,شركات اموال | • وزارة , مصلحة , هيئة , مؤسسة | • شكل التنظيم |
| • المساهمون | • الدولة ممثلة في اجهز ا الرقابية | • الجهةالرقابية |
| • تعظيم الربح | • مدى توفر الخدمة | • مقياس النجاح |

- وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الفرو قات قد بدأت في التلاشي والانكماش.
- 5- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

للإدارة علاقة بكثير من العلوم من أهمها:

- علم الاقتصاد .
- علم النفس.
- علم الاجتماع.
- علم الرياضيات.
- علم القانون
- علم السياسة.
- علوم أخرى.

- الخلاصة :

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والغير بشرية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما تمت مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنويه إلى العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى مثل علم النفس والاقتصاد... الخ.

## المدارس الإدارية Management schools

## الأهداف من الفصل

**ينبغي على الطالب أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:**

**1- التمييز بين التحليل على مستوى الإدارة الدنيا والتحليل على مستوى الإدارة العليا ( التحليل الشامل ) كما عرضه رواد المدرسة الكلاسيكية.**

**2- التعرف على مفهوم نظرية الإدارة العلمية ومساهما ا في المدرسة الكلاسيكية.**

**3- معرفة إسهامات Fayol رائد نظرية المبادئ الإدارية والتعرف على أفكاره .**

**4- التعرف على المبادئ الإدارية والتعرف على أنشطة المنظمة كما يراها Fayol.**

**5- القدرة على استيعاب مفهوم ( البيروقراطية ) وأهم الأسس التي ترتكز عليها.**

**6- فهم المدرسة الكلاسيكية الحديثة ( المدرسة السلوكية ) في دراسة الإدارة.**

**7- التعرف على دراسات " هوثورون" التي قام بـها "التون مايو "**

**8- استيعاب النتائج التي توصلت إليها دراسات " هوثورون ".**

**9- التعرف على نظرية X، Y .**

**10- تحديد الفوارق الرئيسية بين المدرسة الكلاسيكية ، والمدرسة الكلاسيكية الحديثة ( السلوكية).**

**( نظره تاريخية في الإدارة )**

**الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإ ا لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين.**

**ويمكن رصد هذا التطور من خلال الشكل التالي:**

تطور علم الإدارة

تطور علم الإدارة
الإدارة في العصور القديمة
الإدارة في العصر الحديث
المدرسة الكلاسيكية
المدرسة الكلاسيكية الحديثة «السلوكية»
مدرسة الإدارة بالأهداف
مدرسة النظم
المدرسة الموقفية
الإدارة اليابانية
نظرية Z
مدرسة التحليل على مستوى الإدارة الدنيا
مدرسة التحليل على مستوى الإدارة العليا
١.حركة العلاقات الإنسانية
٢.نظرية Y,X
نظرية الإدارة العلمية «تايلور»
نظرية المبادئ الإدارية «شمولية الإدارة» فايول
النظرية البيروقراطية

**وفيما يلي توضيح مختصر لبعض نظريات الإدارة في العصر الحديث.**

**أولاً: المدرسة الكلاسيكية**

**(أ) نظرية الإدارة العلمية Scientific Management .**

**وهي عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل (work) وليس على الفرد العامل (individual ) وظروفه.**

**وترتكز هذه النظرية على أربعة أسس هي :**

**- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.**

**- اختيار العاملين حسب الجدارة.**

**- الاهتمام بتدريب العاملين.**

**- الارتكاز على مبدأ التخصص بحيث تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ.**

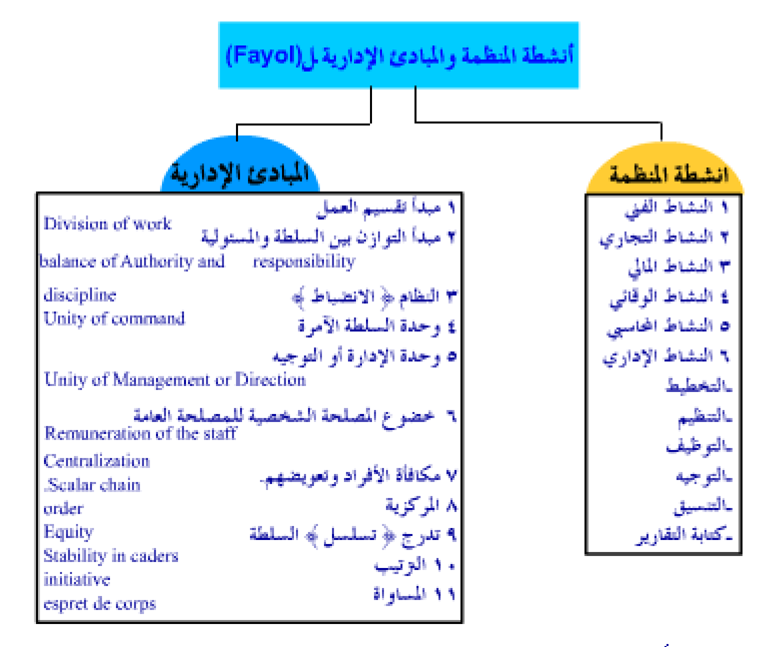
**ومن رواد هذه المدرسة تايلور Taylor، وهنري جانت ، فرنك وليان و جلبريت.**

**(ب) نظرية المبادئ الإدارية Administrative Theory**

**وتعرف بأنها الإدارة التي ترتكز على إدارة المنشأة ككل ، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة.**

**ومن أهم روادها هنري فويل Henry - foyol ولوترجليوك Luther Gulick .**

**هذا وقد قام Fayol بتقسيم نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقام بتقسيمه إلى سبعة أنشطة وقام بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً توصل إليها من خلال بحثه والشكل التالي يوضح هذا التقسيم**




شكل يبين أنشطة المنظمة ( المشروع ) ووظائف الإدارة والمبادئ الإدارية كما يراها هنري فويل Henry - Fayol

**ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثة School - Neoclassic**
**أو المدرسة السلوكية or behavioral - School**

**وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:**

**(أ) حركة العلاقات الإنسانية human relationship Movement**

**وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما عرفنا على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات.**

**ويعتبر التون مايو Elton - Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة. وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون Howthorone وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب.**

**وأهم هذه التجارب:**

- **تجربة الإضاءة.**
- **تجربة غرفة الكابلات.**

**وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بـها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهمها:**

- **لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة.**
- **للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء.**
- **أهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.**
- **أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية ( الشلل ، والجماعات الغير رسمية ) في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.**

- أهمية المعنويات على الإنتاج.

**(ب)نظرية X and Y لـ مكريجور MCGreogor .**

**في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها (Y) . وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:**

| نظرية Y | نظرية X |
| --- | --- |
| للعمل حب الإنسان العادي | للعمل كراهية الإنسان العادي |
| للقيام بعمله نظراً ( يسعى برغبته ( ودون إكراه للمكافأة التي يتوقعها. | للقيام بالعمل، أما إذا الحاجة إلى إجبار الفرد ترك لوحده فلن يعمل. |
| من المسئولية الإنسان العادي لا يتهرب | يريده فقط هو الإنسان بطبعه كسول وكل ما الأمن والاستقرار |
| تحقيق ذاته ورغباته الإنسان طموح ويسعى إلى | المبادرة ويكره المخاطرة يفتقر الإنسان إلى روح |
| القدرة على المبادأة والابتكار يمتلك الإنسان واتخاذ قرارات فيها مخاطره. | - |

**ثم توصل إلى أن الفرد العامل أقرب في طبيعته وسلوكه إلى افتراضات النظرية Y .**
**هذا ومن الجوانب الإيجابية للمدرسة السلوكية تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنظمة. وهي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساساً على العمل دون الفرد نفسه.**

**الخلاصة**

**تعددت المدارس الإدارية وفي هذا الفصل تم استعراض بعض من هذه المدارس ابتداءً من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل والتي ساهم فيها تايلور باعتباره أبو الإدارة العلمية و Fayol صاحب المبادئ الإدارية المشهورة، والنظرية البيروقراطية التي أسسها Max-weber ثم استعرضنا بعد ذلك المدرسة الكلاسيكية الحديثة ( السلوكية ) التي كان اهتمامها ينصب أساساً على العامل أكثر منه على العمل وناقشنا في هذا الصدد حركة العلاقات الإنسانية التي أسسها التون مايو Elton - Mayo ، نظرية X , Y وقد أشرنا إشارة عابرة إلى مدرسة الإدارية بالأهداف ، والنظم والموقفية واليابانية ونظرية Z .**

## التخطيط الإداري

### الأهداف من الفصل

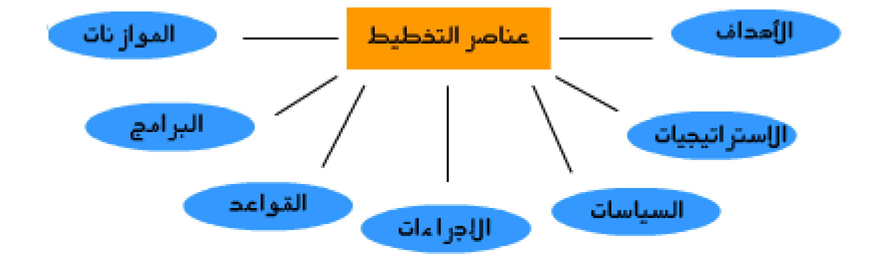
ينبغي على الطالب أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم التخطيط.
2- تحديد أهمية التخطيط وضرورة الحاجة إليه.
3- القدرة على تحديد مراحل التخطيط.
4- استيعاب أنواع التخطيط.
5- القدرة على معرفة خصائص التخطيط الجيد أو الفعال.

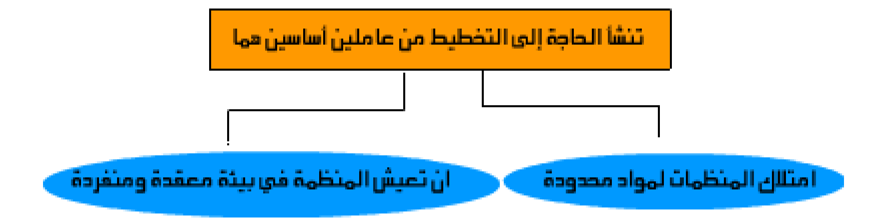
### 1- مفهوم التخطيط:

**التخطيط:** هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.
وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير.

### 2- عناصر التخطيط: Elements of Planning




### 3- الحاجة للتخطيط



**4- أهمية التخطيط :**

- **يجنب المنظمة من المفاجآت.**
- **يحدد ويوضح أهداف المنظمة.**
- **يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.**
- **يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.**
- **يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.**
- **يوفر الأمن النفسي للعاملين.**
- **أساس لبقية الوظائف.**

**5- مراحل التخطيط:**

**هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:**

**مراحل التخطيط:**

**الخطوة الاولى**

**أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات**

**الخطوة الثانية**

**على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع 10 % في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة 5% عن السنة الماضية**

**الخطوة الثالثة**

**على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع 10% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا.**

**الخطوة الرابعة**

**بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (10% عائد ) كلما كان مرغوباً به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار**

في السوق المالية.

الخطوة الخامسة

بعد الانتهاء من الخطو الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالية فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياسا ا وتكون مخاطره قليلة.

الخطوة السادسة

في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بـها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بـها حيث بدو ا لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

**6- أنواع التخطيط:**

**تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:**

**(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:**

**- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .**

**وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.**

**-التخطيط التكتيكي Tactical Planning .**

**وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.**

**- التخطيط التشغيلي Operational Planning**

**وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.**

**(ب) التخطيط حسب المدى الزمني**

**- التخطيط طويل المدى Long - range Planning**

**وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.**

- التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

- التخطيط قصير المدى Short - Term Planning

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

(ج) التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions

- تخطيط الإنتاج Production Planning

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

- تخطيط التسويق Marketing Planning

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع

- التخطيط المالي Financial Planning

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .

- تخطيط القوى العاملة Human - resources planning

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.

- تخطيط الشراء والتخزين storage planning & Purchasing

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ

جدول يوضح أنواع التخطيط

| المعيار | الانواع | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| حسب التأثير | استراتيجي | تكتيكي | تشغيلي | - | - |
| حسب الزمن | المدى طويل | متوسط المدى | المدى قصير | - | - |
| حسب الوظيفة | تخطيط الانتاج | التخطيط المالي | تخطيط القوى العاملة | تخطيط الشراء والتخزين | تخطيط التسويق |

**7- التخطيط الجيد أو الفعال:**

**هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:**

- **أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.**
- **أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.**
- **أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.**
- **أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والـمالية.. الخ.**
- **أن يغطي فترة زمنية معقولة.**

**الخلاصة:**

**في هذا الفصل تم تناول موضوع التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وعناصره، والحاجة إلى التخطيط المتمثلة في نقص الموارد وتعقد البيئة، ثم أهمية التخطيط.**

**كما استعرضنا مراحل التخطيط التي تتبلور في دراسة البيئة وتحديد الهدف، وتحديد البدائل وتقييم البديل واختبار البديل المناسب، ثم وضع وتطوير الخطط للبديل المناسب وهذه الخطط هي السياسات والإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات التقديرية.**

**وأخيراً تم استعراض أنواع التخطيط حسب التأثير والزمن والوظيفة.**

## التنظيم الإداري Organizing

**الأهداف من الفصل**

**ينبغي على الطالب أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:**

1- التعرف على مفهوم التنظيم.
2- إدراك فوائد التنظيم.
3- معرفة خطوات/ مراحل التنظيم.
4- التمييز بين الأنواع ( الأسس ) المختلفة لتجميع الأنشطة ( تكوين الإدارات )
5- تحديد المفاهيم التالية
- السلطة / المسئولية.
- تفويض السلطة.
- المركزية واللامركزية.
- نطاق الإشراف.
6- معرفة العلاقات بين الوحدات الإدارية.

**1- مفهوم التنظيم :**

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية.

والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارا ا ( كالإدارة المالية وإدارة التسويق ) ، وأقسامها ولجا ا، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

**2- فوائد التنظيم:**

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

**3- خطوات أو مراحل التنظيم:**

**بعد أن حددنا مفهومنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتي إلى نقطة أساسية ومهمة وهي كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث بالشكل التالي:**

**لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة ( منظمة ) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:**

**الخطوة الأولى**

**سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف. فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.**

**الخطوة الثانية**

**سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد ، تخزين المواد، صرف المواد..، الإعلان ، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية...... الخ.**

**الخطوة الثالثة**

**بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم ا جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو ( لا ) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية. وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشا ة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.**

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشا ة توضع معاً.. الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة ( تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

(أ) التقسيم ( التجميع ) حسب الوظائف functions by

(ب) التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج product by

(ج) التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء. By customer

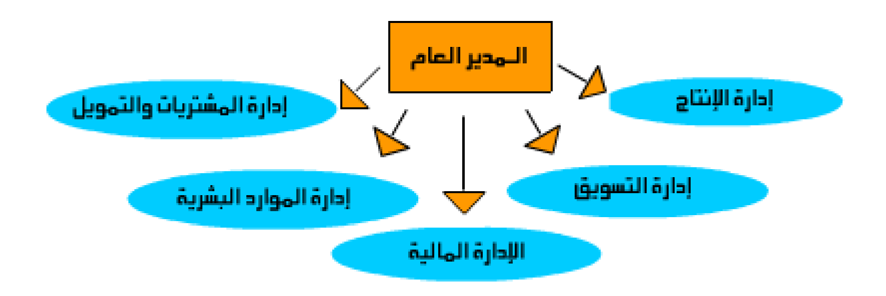
(د) التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية by geographic area

(هـ) التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج by phase

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع.

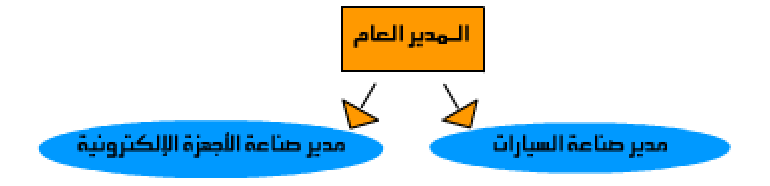
(أ) التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ.

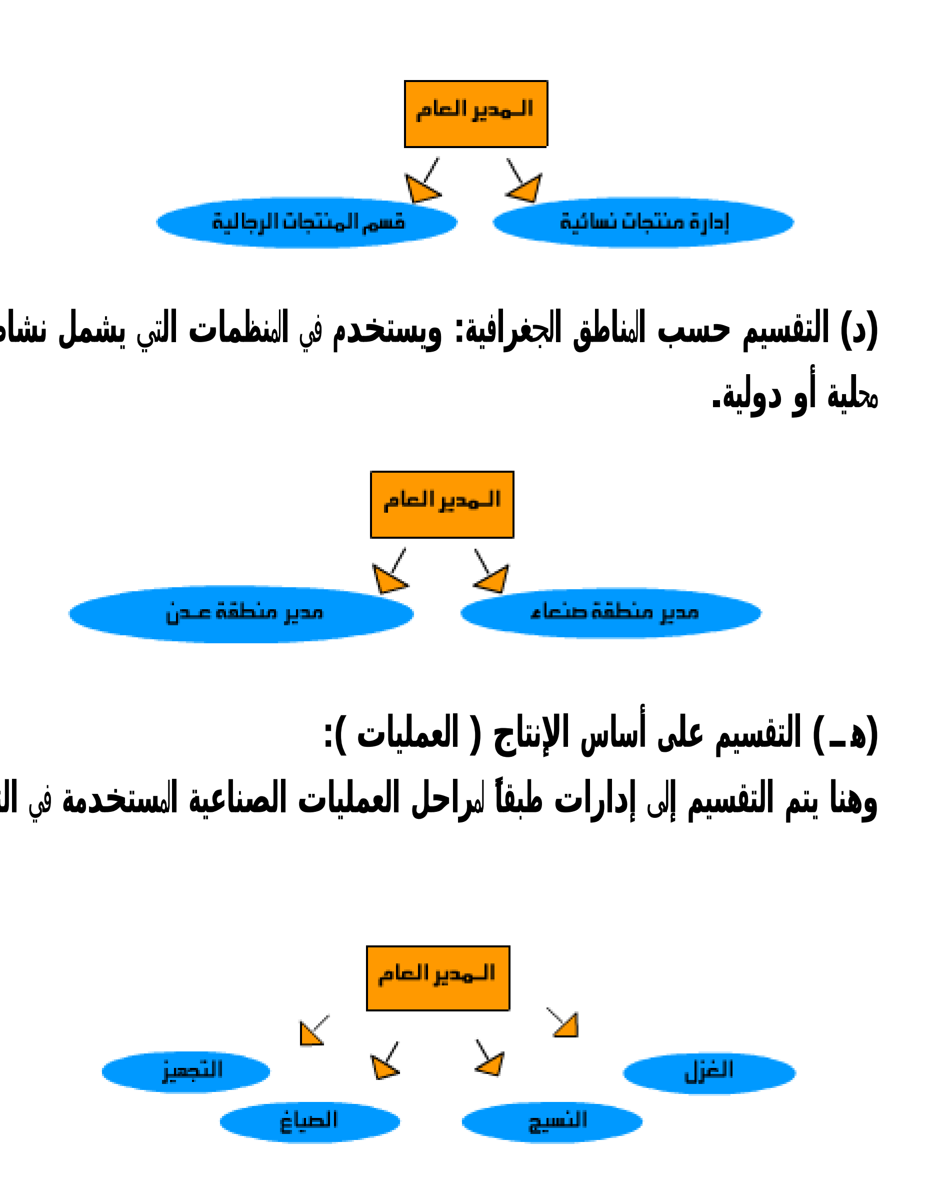



(ب) التقسيم حسب المنتج:

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.




(ج) التقسيم على أساس العملاء. ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء




**(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.**

**(هـ) التقسيم على أساس الإنتاج ( العمليات ):**

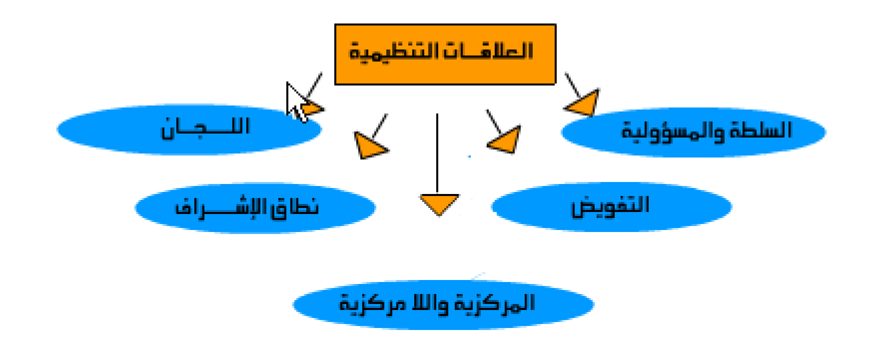
**وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع**

## الخطوة الرابعة

**تحديد العلاقات التنظيمية**

**بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.**

**وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في الشكل أدناه**




وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم

- السلطة Authority

هي الحق (Right ) القانوني ( الشرعي ) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية lime - Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين ( كما هو في السلطة الوظيفية ) ولكن يشمل كل ا الات.

- السلطة الاستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

- السلطة الوظيفية ( التخصصية ) Functional Authority

هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

- سلطة اللجان: Committe Authority

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية:

- المسئولية Responsibility

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

- تفويض السلطة Delegation

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- المركزية واللامركزية decentralization & Centralization

المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار فـي قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة فـي الإدارة العليا.

اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى ( الأدنى ) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

- نطاق الإشراف Span of management

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

- اللجان Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

## الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

## الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ).

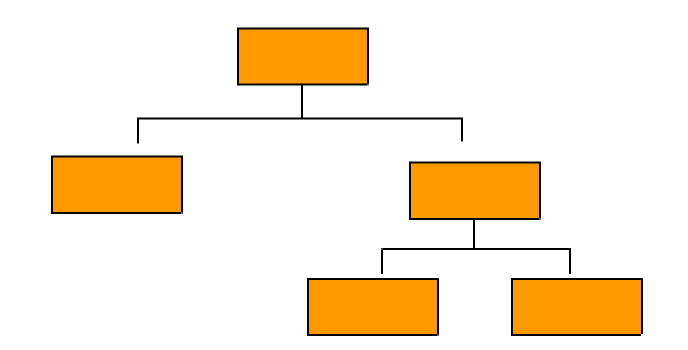
## الخطوة السابعة

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه ( الخريطة التنظيمية )

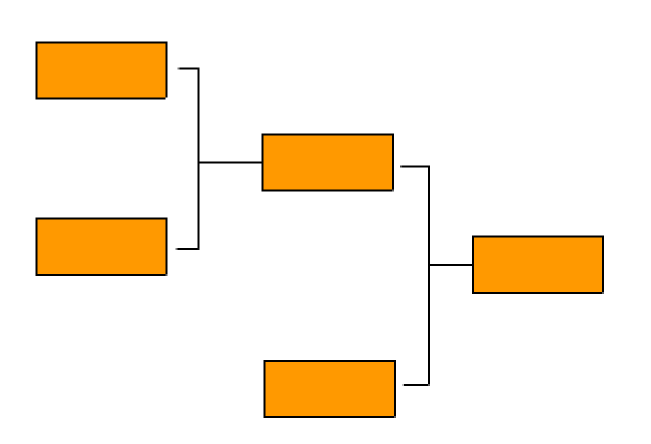
والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي ( التنظيم ) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد

المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

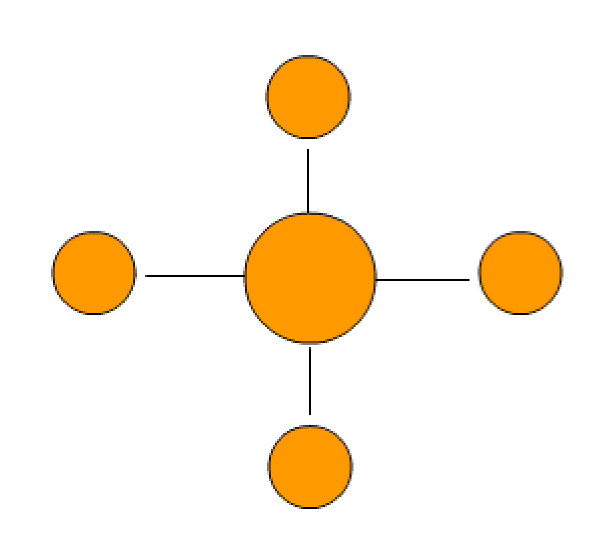
وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل كما في الشكل أدناه.



وقد تكون الخريطة من اليمن إلى اليسار



وقد تكون دائرية:



## الخطوة الثامنة

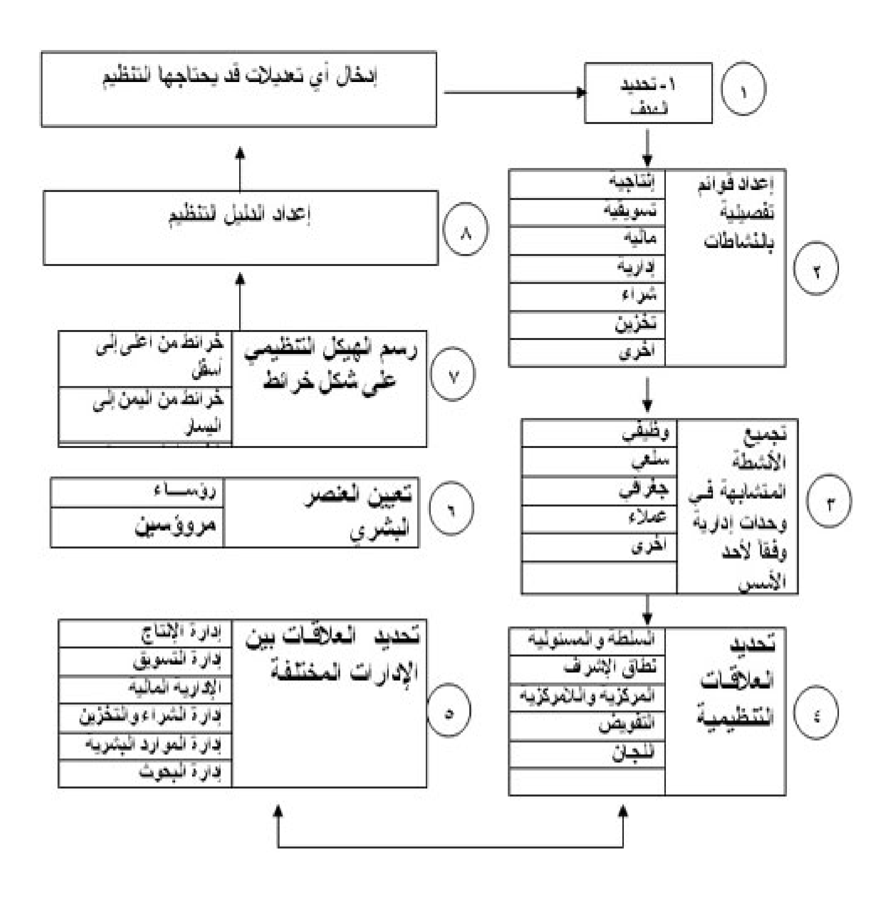
**إعداد الدليل التنظيمي**

**في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوا ا، أهدافها، سياسا ا، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءا ا... الخ.**

## الخطوة التاسعة

**تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.**

**والشكل التالي يوضح جميع هذه الخطوات التي سبق عرضها**



**الخلاصة:**

**تناول هذا الفصل التنظيم الذي يمثل الوظيفة الثانية للإدارة والذي يقصد به تحديد أنشطة المنظمة وأقسامها، وإدارا ا ولجا ا، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية والتفويض .. الخ، وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.**

**ثم أشرنا إلى فوائد التنظيم وناقشنا خطوات ومراحل التنظيم التي تبدأ بتحديد الهدف وإعداد قوائم بالنشاطات، وتجميع الأنشطة المتشا ة في وحدت إدارية وتحديد العلاقات التنظيمية ، وتحديد العلاقات بين الإدارات المختلفة، وتعيين العنصر البشري، ورسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة ، وإعداد الدليل التنظيمي وأخيراً إدخال أي تعديلات قد يحتاجها التنظيم.**

## التوجيه الإداري Directing

### الأهداف من الفصل

ينبغي على الطالب أن يهدف من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الآتي:

1- استيعاب مفهوم التوجيه.
2- تحديد عناصر القيادة.
3- إدراك مفهوم القيادة.
4- التعرف على نظريات القيادة.
5- معرفة أساليب وأنماط القيادة.
6- فهم معنى الاتصال.
7- التعرف على آلية وعملية الاتصال.
8- إدراك وشرح أنواع الاتصال.
9- التعرف على طرق الاتصال.

### مفهوم التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة و تمثل:

- القيادة Leadership
- الاتصال Communication
- والتحفيز Motivation

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل سنتناول باختصار شديد موضوع القيادة والاتصال والتحفيز.

### أولاً: القيادة:

1- مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم فـي تحقيق أهداف معينة.

والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

**2- نظريات القيادة:**

**تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader ) عن غيره من أفراد الجماعة:**

**ومن أهم نظريات القيادة:**

**(أ) نظرية سمات القائد The trait Theory**

**(ب) نظرية سلوك القائد Behavioral Theory**

**(ج) النظرية الموقفية في القيادة Situational Theory**

**والجدول التالي يلخص أهم خصائص هذه النظريات**

| النظرية | أهم خصائصها |
|---|---|
| سمات القائد | القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه تركز على صفات قائداً كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد الصفات قد تجعل من الفرد يصنع يولد ولا |
| سلوك القائد | سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص وتركز على كيفية على سمات أو صفات القائد كما هو في ديمقراطي أم ديكتاتوري. ولا تركز أم ( work ) العمل النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العاملين ( Workers ) |
| الموقفية النظرية | إلى أنه ليس هناك سلوك واحد ( ديكتاتوري، أو وتشير هذه النظرية زمان ومكان، كما أنه ليس هناك ديمقراطي ..الخ) في القيادة يصلح لكل إن الموقف له أهمية صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إداري يختلف عن كبيرة في تحديد فعالية القيادة ( إدارة السجن تحتاج إلى نمط ( إدارة الجامعة . |

**- أنماط أو أساليب القيادة:**

**هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:**

**(أ) القيادة الدكتاتورية Dectatoric - leadership**

**وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.**

**(ب) القيادة الديمقراطية: Democratic leadership**

**يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.**

**(ج) القيادة المتساهلة: Loose leadership**

**وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء**

**(د) القيادة غير الموجهة : neim - Free leadership**

**وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.**

**وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.**

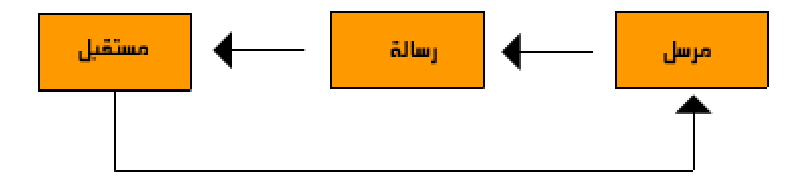
**(هـ) أسلوب الخط المستمر في القيادة a leadership continuum**

**وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام**

**ثانياً: الاتصالات:**

**1- مفهوم الاتصال Concept of Communication**

**يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص ( أشخاص ) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال Effective communication فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل**



**2- عملية الاتصال Communication process**

**عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two way process أي أن كل فرد فــي عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.**

**وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:**

**(أ) المرسل Sender**

**(ب) وسيلة الاتصال Method of communication**

**(ج) مستقبل الرسالة Reciever**

**(د) الضوضاء التشويش Noisy**

**(هـ)التغذية العكسية Back - Feed**

**وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر.**

**(أ) المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام، إيماءات ).**

**(ب) وسيلة ( طريقة/ قناة ) الاتصال:**

**هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.**

**(ج) مستقبل الرسالة:**

**وهو الطرف ( رئيس/ مرؤوس ) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل فــي هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة ( من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات )، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل فــي فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.**

**(د) الضوضاء:**

**أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.**

**(هـ) التغذية العكسية.**

**ويقصد ا جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم ا المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.**

عناصر عملية الإتصال

ضوضـــــاء

المرسل: يبدأ في الفكرة Idea تحول إلى رموز Encoding (كلمات، صور، إيماء)

وسيلة الاتصال

تقارير/ تلفون/ اجتماع

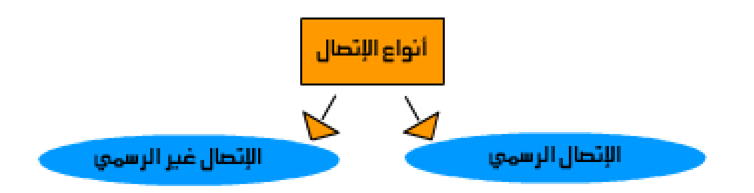
المستقبل فك الرموز Decoding الاستجابة (فهم/عدم فهم) القبول أو الرفض

تغذية عكسية Feed-back

**3- أنواع الاتصال:**

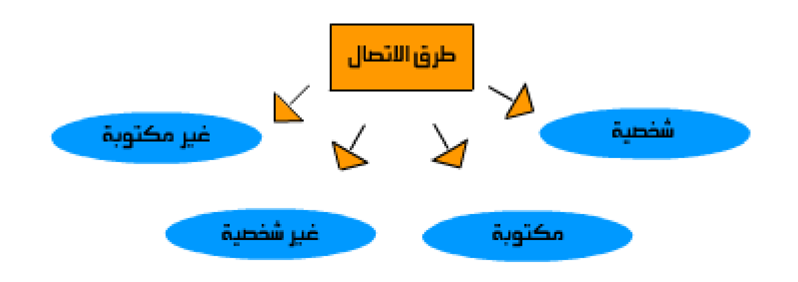
**الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع .**

**الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية**




**4- طرق الاتصال:**

**قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية**




## 5- أهداف الاتصال: Objectives of Communication

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

**الخلاصة:**

وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة فـي الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف معين. وهناك نظريات عدة منها نظرية السمات، والسلوك والنظرية الموقفية تسعى جميعها لتفسير ظاهرة القيادة.

وتوجد عدة أساليب للقيادة هي: الأسلوب الديكتاتوري، والديمقراطي و المتساهل، والقيادة الغير موجهة، وأسلوب الخط المستمر فـي القيادة.

أما الاتصال فهو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر. وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي: المرسل ووسيلة الاتصال، ومستقبل الرسالة، الضوضاء، والتغذية العكسية، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي وقد يكون مكتوباً أو غير مكتوب أو شخصي أو غير شخصي

## الرقابة الإدارية Controlling

## الأهداف من الفصل

ينبغي على الطالب أن يهدف من دراسته لهذا الفصل إلى:

1- التعرف على مفهوم الرقابة.
2- فهم ومناقشة مراحل الرقابة الإدارية.
3- فهم ومناقشة أنواع ( تصنيفات ) الرقابة.
4- فهم ومناقشة الأساليب المختلفة للرقابة.
5- تحديد أهمية الرقابة.

## 1- مفهوم الرقابة: Concept of Controlling

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

## 2- مراحل الرقابة الإدارية Process The Controlling

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية

**(أ) تحديد المعايير Establishing standards**

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه

**(ب) قياس الأداء Measuring Performance**

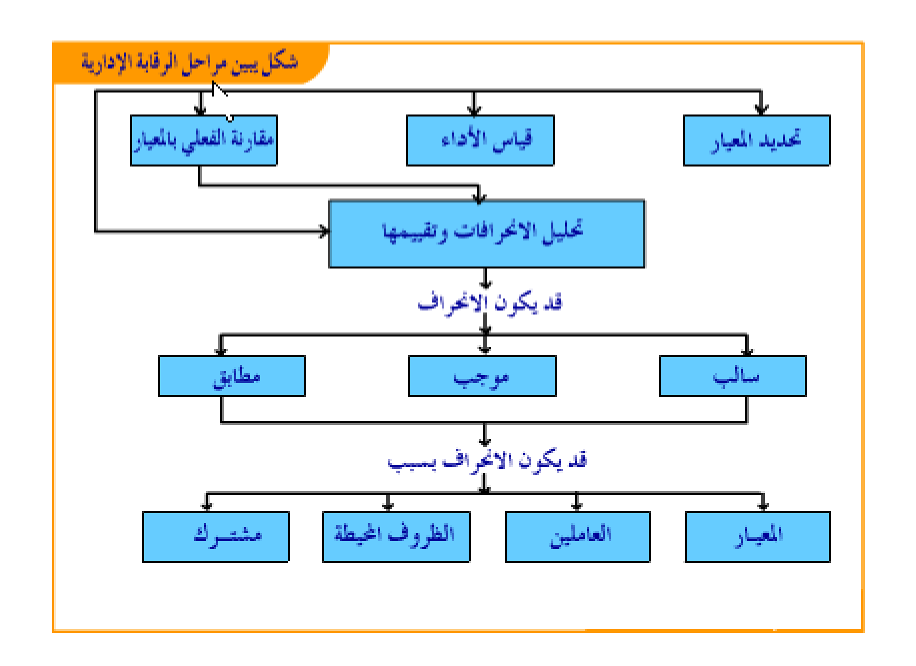
وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

**(ج) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط Comparing performance against standards**

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري ( لا توجد انحرافات )
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار ( الانحراف موجب )
- أن يكون الأداء سلبي ( الانحراف سلبي )

**(د) تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم actions & Evaluation**

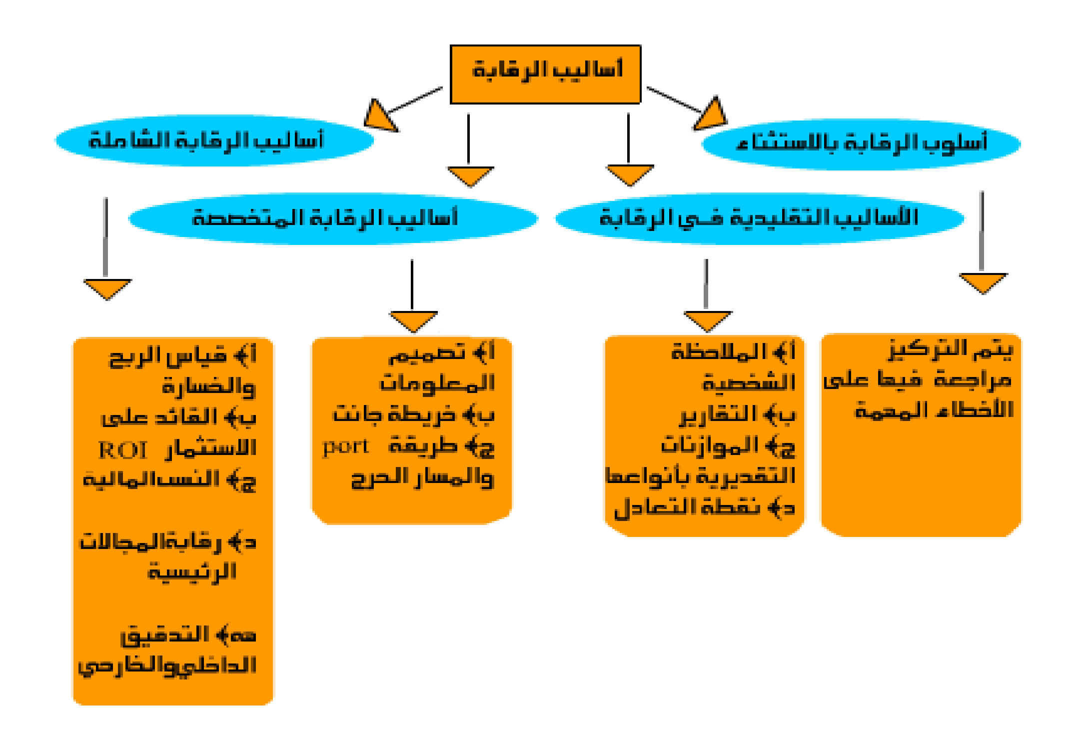



**تصنيف ( أنواع ) الرقابة**

**يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول أدناه**

| الأساس | التقسيم |
|---|---|
| الزمـــن | 1- الرقابة السابقة ( وقائية/ إيجابية )<br>2- الرقابة الجارية ( أثناء التنفيذ )<br>3- الرقابة اللاحقة ( بعد التنفيذ )<br>4- نظام الرقابة المتعددة |
| ا الجهة التي تقوم | 1- الرقابة الداخلية ( قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة )<br>2- الرقابة الخارجية ( رقابة من جهة خارجية) |
| الرقابي التنظيم | 1- الرقابة المفاجئة.<br>2- الرقابة الدورية<br>3- الرقابة المستمرة |
| أشكال أخرى من الرقابة | 1- الرقابة البيروقراطية<br>2- الرقابة غير البيروقراطية<br>3- الرقابة الاستراتيجية |

**4- أساليب الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع**




- أهمية الرقابة:

**الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب**

**(أ) منع حدوث الأخطاء.**

**(ب) التأكد من حسن سير العمل.**

**(ج) لتشجيع النجاح الإداري**

**الخلاصة :**

**الرقابة تشكل الوظيفة الرابعة للإدارة ومفهومها يتبلور فـي تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالـمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، ومراحل الرقابة الإدارية هي: تحديد المعايير، قياس الأداء ، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها.**

**وتصنف الرقابة حسب أسس متعددة منها : الزمن والجهة التي تقوم ا، والتنظيم الرقابي، وتتعدد أساليب الرقابة منها: أساليب الرقابة بالاستثناء، والاستثناء التقليدية فـي الرقابة، وأساليب الرقابة الـمتخصصة ثم أساليب الرقابة الشاملة.**